



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**INSTITUTO DE ECONOMIA**

**MONOGRAFIA DE BACHARELADO**

## **Internacionalização de empresas latino-americanas de serviços: O caso do Tacontento**

**Pedro Balloussier Monteiro de Barros**

**Matrícula: 106019367**

**E-mail: pedrobmb16@gmail.com**

**Orientador: Profa. Margarida Gutierrez**

**Co-Orientador: Prof. Renato Cotta de Mello**

**ABRIL 2011**

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família, que sempre apoiou minhas decisões, e permitiu que eu pudesse dedicar os últimos quatro anos da minha vida ao estudo da economia.

Aos meus amigos também agradeço pelas conversas e discussões que serviram de estímulo para a construção das idéias nas quais este trabalho foi inspirado.

Ao meu orientador Renato Cotta e ao Instituto de Economia da UFRJ, que me proporcionaram a bagagem intelectual e o bom entendimento da economia, sem os quais este trabalho não seria possível.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>3</b>
1.1. Diferencial tecnológico: a base teórica para o processo de internacionalização.....	4
1.2. Um passo a frente dentro das teorias da internacionalização: o Modelo do Ciclo de Vida do Produto – Raymond Vernon (1966).....	5
1.2.1. Teoria da localização: estudo do caso norte-americano....	7
1.2.2. Os aspectos do produto maduro na concepção de Vernon.....	9
1.2.3. O paradoxo de Leontief e a inversão do coeficiente trabalho-capital ao longo da vida do produto.....	11
1.3. Investimento Estrangeiro Direto e a Teoria da Internalização – Alan M. Rugman (1980).....	12
1.4. O Paradigma Eclético da Produção Internacional – John H. Dunning.....	15
<b>CAPÍTULO II – O CASO TACONTENTO.....</b>	<b>19</b>
2.1. O Sistema de Franquias.....	19
2.2. Desempenho do setor de franquias nos EUA e no Brasil.....	21
2.2.1. O mercado de franquias norte-americano.....	21
2.2.2. O mercado de franquias brasileiro.....	24
2.3. O Tacontento.....	28
2.3.1. Apresentação e conceito.....	28
2.3.2. O processo de internacionalização do Tacontento.....	31
2.3.3. A expansão internacional da marca.....	33
2.3.4. Perspectivas futuras.....	35
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE E CONCLUSÕES.....</b>	<b>37</b>
3.1. O Tacontento e a Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	37
3.2. A internacionalização da companhia e o Paradigma Eclético de Dunning.....	41
3.2.1. Vantagens de posse: ativos diferenciados do Tacontento.....	41

3.2.2. <i>Vantagens de localização: combinação dos ativos diferenciados da companhia em territórios estrangeiros</i> .....	44
3.2.3. <i>Vantagens de internalização: o uso dos ativos diferenciados pelo Tacontento em territórios estrangeiros</i> .....	46
3.2.3.1. <i>A unidade de negócios de restaurante (B2C)</i> .....	47
3.2.3.2. <i>A unidade de negócios de franquias (B2B)</i> .....	48
3.3. Considerações finais.....	49
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>52</b>
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>54</b>

## TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – Teoria do Ciclo de Vida do Produto – Raymond Vernon.....	10
Tabela 1 – Visão Geral sobre o mercado de franquias norte-americano.....	21
Tabela 2 – Desempenho do PIB norte-americano.....	22
Tabela 3 – Visão Geral sobre o mercado de franquias norte-americano por setor em 2010.....	23
Tabela 4 – Dados sócio-econômicos recentes do Brasil.....	24
Tabela 5 – Evolução do setor de franquias no Brasil.....	25
Tabela 6 – Evolução do setor de franquias de alimentação no Brasil.....	26
Tabela 7 – Participação do setor de franquias de alimentação em relação ao total das franquias no Brasil.....	27
Tabela 8 - Demonstrativos de resultado da Tacontento S/A.....	34

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é avaliar em que medida algumas teorias econômicas, que buscam explicar o fenômeno da internacionalização de empresas – mais precisamente a teoria do Ciclo de Vida do Vernon, teoria da internalização de Rugman e o Paradigma Eclético de Dunning—, têm poder explanatório sobre o processo de multinacionalização de uma empresa latino-americana que atua no setor de restaurantes.

Para tanto, descreve-se o caso da empresa Tacontento, um restaurante de gastronomia mexicana de origem guatemalteca, que inicia suas operações em 2001, e expande suas atividades para a Nicarágua em 2008, Honduras em 2009, Estados Unidos em 2010 e Brasil em 2011.

Os principais achados deste estudo indicam que as teorias investigadas, apesar de não preverem os recentes efeitos da globalização e da tecnologia da informação sobre o ambiente econômico, devido à época em que foram redigidas, guardam profundas semelhanças com o caso de internacionalização do Tacontento.

No primeiro capítulo ocorre a exposição da teoria do Ciclo de Vida do Produto, de Raymond Vernon; da teoria da internalização de Alan Rugman; e por fim do Paradigma Eclético de John Dunning. Estas teorias buscam explicar como a decisão de se internacionalizar surge, e quais são os fatores que caracterizam e direcionam este processo de expansão externa das firmas. Portanto, o objetivo principal deste capítulo é levantar os principais fatores que são indutores da internacionalização e do investimento direto.

O segundo capítulo aborda o estudo de caso do restaurante Tacontento, cuja natureza de seu modelo de negócios é o sistema de franquias. Inicialmente há uma breve exposição sobre o que é o sistema de franquias, exibindo também a

performance econômica do setor no mercado norte-americano e no mercado brasileiro, que apesar da crise recente continua com altas taxas de crescimento. Após esta breve explanação, a história do restaurante e de seus executivos são apresentadas, de modo a expor de que maneira o Tacontento surgiu e o por que seu modelo de gestão e operação o levou ao sucesso. Por fim, o capítulo explica de que maneira se deu a formatação do negócio para a entrada em outros países, além do desenrolar do próprio processo de internacionalização da companhia.

No terceiro e último capítulo, serão evidenciadas as conclusões obtidas através da confrontação das teorias econômicas de internacionalização e investimentos diretos, com os dados do estudo de caso do Tacontento. Apesar de corroborarem boa parte das teorias, alguns resultados interessantes são obtidos a respeito da operação do Tacontento, estes também objetos de análise deste trabalho.

## Capítulo I – Referencial Teórico

A questão fundamental sobre as operações internacionais das firmas é: por que as empresas investem em operações internacionais? A resposta a esta questão tem sido objeto de análise por parte de diferentes estudiosos da economia e se observa que a partir dos anos 60 foram formuladas novas teorias econômicas no campo do comércio internacional, baseadas no conceito de defasagem tecnológica.

David Ricardo, em sua obra seminal “*On the Principles of Political Economy and Taxation*”, publicada em 1817, expôs o mais importante e mais amplamente reconhecido conceito da teoria do comércio internacional, o princípio da vantagem comparativa, onde é dada ênfase à teoria do valor do trabalho. Esta teoria prescreve que um país ou área geográfica deveria se especializar em produzir e exportar aqueles produtos que apresentassem alguma vantagem comparativa, ou vantagens de custos relativos, comparados com outros países e deveria importar aqueles bens cuja produção interna apresentassem desvantagens comparativas (Ensign, 1995).

Uma abordagem neoclássica à teoria da vantagem comparativa é a teoria Heckscher-Ohlin-Samuelson, também conhecida como teoria H-O-S. Diferentemente da teoria de Ricardo, que está focada na teoria do valor do trabalho e nas condições do suprimento, a teoria H-O-S dá ênfase a mais de um fator de produção (trabalho e capital) e considera ambas as condições, tanto de demanda quanto de suprimento, através do uso de curvas de utilidade (Harrington e Warf, 1995). Em sua essência, a teoria afirma que um país necessita possuir vantagens específicas de capital, de trabalho ou de recursos para que a economia e o comércio vicejem intra e entre regiões.



Para a elaboração deste estudo serão examinadas em maior profundidade a Teoria do Ciclo de Vida de Vernon, a Teoria da Internalização de Rugman e o Paradigma Eclético de Dunning.

### **1.1. Diferencial tecnológico: a base teórica para o processo de internacionalização**

O pressuposto básico dessas teorias é o de que as vantagens cumulativas obtidas a partir do processo de inovação tecnológica são possibilitadas através de economias dinâmicas de escala, onde o volume de produção é responsável pelo incremento do aprendizado e por consequência pela redução dos custos unitários de produção (Posner, 1961).

Segundo o autor:

“Onde há progresso técnico, os custos unitários de uma firma específica sempre serão menores do que eram ontem (...), pelo fato de tal empresa poder se reorganizar continuamente de acordo com sua experiência na produção passada.” (Posner, 1961 apud Gillies, 2005, p.67)

Com os custos de produção sendo reduzidos através de economias de aprendizado e pelo *learning-by-doing* o mercado potencial das firmas consegue se ampliar aceleradamente para fora de suas tradicionais fronteiras comerciais, dinamizando também um processo de diversificação da demanda e expansão do volume de comércio em diferentes regiões do mundo.

Pela ótica da demanda, o crescimento econômico do pós-guerra, ao mesmo tempo em que proporcionava um ambiente fértil para inovações e ganhos de eficiência na produção, impulsionava cada vez mais a procura por bens. As altas taxas de natalidade observadas e a demanda gerada consolidavam um

mercado global de produtos, e muitas empresas a partir desta mudança de paradigma puderam acessar mercados muitas vezes fechados ou desconhecidos através da internacionalização de suas operações.

## **1.2. Um passo a frente dentro das teorias da internacionalização: o Modelo do Ciclo de Vida do Produto – Raymond Vernon (1966)**

A partir deste contexto teórico de economia dinâmica, há um direcionamento destas idéias em conjunto com as teorias de comércio internacional para ilustrar de que forma o investimento direto no exterior pode se dar, inicialmente, através da exportação, proposto pelo modelo de Ciclo de Vida do Produto por Raymond Vernon (1966), uma abordagem que busca explicar o processo de internacionalização das firmas.

Vernon foi nomeado diretor do *Multinational Enterprise Project* em 1965 na Universidade de Harvard, projeto este que estudou as operações das empresas multinacionais norte-americanas e estrangeiras, sob os aspectos da produção, organização, finanças, marketing e suas interações com os governos.

Anteriormente, o também professor de Harvard e ganhador do prêmio Nobel Simon Kuznets (1953) havia iniciado a discussão sobre a dinâmica do produto ao longo de sua vida no mercado, ao que chamou de ciclo de vida do produto, mas de uma maneira diferente, relacionando o crescimento da demanda por bens com determinados estágios de seus ciclos de vida, observando que a demanda pelos mesmos é baixa durante o estágio inicial da inovação; crescendo conforme o amadurecimento do bem/tecnologia, e caindo novamente quando o produto se torna obsoleto.

Sua proposta desafiava o *mainstream* econômico de sua época, que analisava os produtos sob uma perspectiva estática, ignorando que alguns fatores

dinâmicos, como avanços tecnológicos e economias de escala, poderiam sim influenciar e afetar tanto as curvas de oferta e demanda pelo bem, quanto suas próprias características.

Em seu estágio inicial de produção, um produto (generalizando bens e serviços) utiliza uma proporção alta de mão-de-obra especializada ou qualificada (cientistas, engenheiros) de custo elevado enquanto a participação de capital tende a permanecer baixa. Essa razão de trabalho por capital ( $L/K$ ) se reduz conforme a produção aumenta, pois o produto passa a demandar plantas e processos eficientes, assim como sistemas de distribuição. Ainda existe a necessidade de trabalho especializado, mas, uma vez a demanda sendo estabelecida, o foco passa a estar nas habilidades gerenciais – advogados, gerentes e administradores – e na gestão de pessoas. (Hirsch 1965; 1967 apud Gillies, 2005)

Ainda de acordo com Hirsch:

“Nós podemos esperar que setores em fase de crescimento empreguem métodos intensivos em mão-de-obra qualificada; assim como os setores maduros empregarão métodos de produção mais intensivos em capital (...) O que a perspectiva do ciclo de vida do produto sugere é que para qualquer tipo de produto a razão de capital sobre valor adicionado ( $K/VA$ ) será maior conforme o produto atinge sua fase madura.” (Hirsch, 1965 apud Gillies, 2005, p. 68)

A partir dos resultados obtidos no *Multinational Enterprise Project* Vernon, inspirado também pelas idéias de Hirsch, associa a possibilidade de as empresas se internacionalizarem de acordo com o estágio de vida em que seu produto se encontra. Segundo a proposta de Vernon (1966), o ciclo do produto é dividido em três estágios: o estágio do novo produto, o estágio do produto em fase de amadurecimento e o estágio do produto estandardizado. Durante o

estágio do novo produto, o mesmo é totalmente produzido e consumido em seu país de origem. O segundo estágio se caracteriza pelas economias de escala e padronizações dos processos produtivos. Neste estágio a demanda pelo produto está crescendo em outros países e a empresa começa a exportar o bem. Eventualmente, começam a surgir empresas em outros países que começam a produzir o bem. Neste caso, a empresa exportadora pode ser impelida a investir diretamente em unidades de produção no exterior, de forma a não perder seus mercados internacionais.

Um tanto crítico e afastando-se da ortodoxia, Raymond Vernon (1966) realiza uma abordagem com menos ênfase na teoria das vantagens comparativas de custo, reforçando a participação do ciclo de inovações, economias de escala e assimetria de informação como principais influências nos padrões de comércio entre países.

Segundo o autor:

“Qualquer abordagem que deixe de incluir o papel das inovações, escala de produção, ignorância e incerteza resultará em uma análise incompleta”. (Vernon, 1966, p. 191)

### **1.2.1. Teoria da localização: estudo do caso norte-americano**

Sua crítica se inicia com uma avaliação sobre os locais onde novos produtos são desenvolvidos. A ortodoxia postula que todos os países têm acesso homogêneo às ciências e ao conhecimento, e apesar da dificuldade de compreensão de tais princípios científicos, estes raramente são ocultos.

Vernon (1966) se contrapõe a essa idéia assinalando que a vantagem para o desenvolvedor de produtos reside em sua capacidade de aplicação do

conhecimento científico em produtos comercializáveis – geralmente através de um empreendedor disposto a assumir os riscos de iniciar o negócio –, e não apenas no seu acesso aos desenvolvimentos da ciência/tecnologia.

Desta forma, o conhecimento deixa de ser um bem livre e universal e se torna uma variável independente no processo decisório de comercialização ou de investimento, contrariamente ao que dizia a teoria neoclássica.

Para melhor contextualizar sua proposta, Vernon (1966) utiliza como exemplo as condições e oportunidades do mercado norte-americano: consumidores com uma renda média acima das outras economias desenvolvidas, altos salários e capital abundante. Renda per capita alta -- proporcionando um mercado fértil para o lançamento de novos produtos --, salários elevados e abundância de capital tornam muito atrativo o desenvolvimento de novos produtos/tecnologias que visem a substituição de uma unidade trabalho por outra de capital, ampliando assim tanto a oferta de bens de consumo como de bens industriais. A partir deste arranjo estrutural o autor conclui que a probabilidade de sucesso no lançamento de um novo produto será maior nos EUA do que nas outras economias capitalistas avançadas.

Assim, a localização da firma segundo Vernon (1966) não dependeria somente dos custos dos fatores e do transporte, mas da comunicação com o mercado alvo e de economias externas de escala. Pode-se ilustrar esta questão através do exemplo da indústria automobilística de Detroit, contemporânea à tese do autor.

Ele cita três implicações relevantes sobre a teoria da localização:

(i) um produto em desenvolvimento não possui ainda uma relação estável entre capital e trabalho, abrindo novas opções para a localização de sua firma;

(ii) as firmas desenvolvedoras frequentemente são monopolistas, tornando pequenas vantagens de custo menos importantes nesta etapa de criação de um conceito; e

(iii) a comunicação entre os produtores e fornecedores, consumidores, e competidores é supostamente intensa neste estágio de vida, dado o grau de incerteza quanto às dimensões e preferências do novo mercado.

### **1.2.2. Os aspectos do produto maduro na concepção de Vernon**

O segundo ponto da proposta de Vernon faz referência ao processo de padronização dos novos produtos, decorrentes da expansão da demanda pelos mesmos. Apesar do esforço de padronização o processo de diferenciação não se interrompe, movimento explícito para evitar a concorrência por preços.

A flexibilidade da produção dá lugar a padrões e processos mais rígidos que permitem a produção em massa do bem de maneira a suprir a demanda crescente. A preocupação com as características do produto também são relegadas ao segundo plano, trazendo à tona a questão dos custos como maneira de aumentar a rentabilidade sobre o produto.

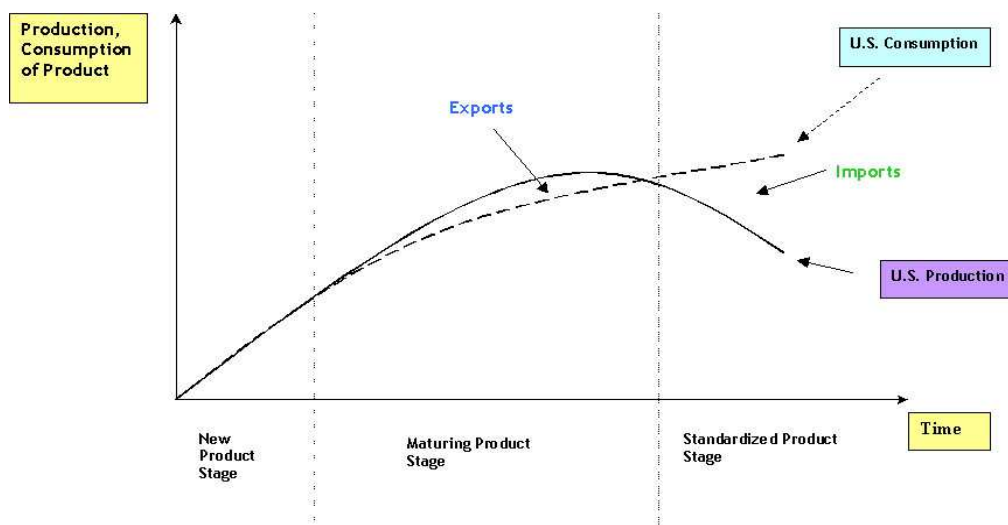
O autor sustenta que uma vez que o produto encontra-se padronizado, sua capacidade de substituir trabalho por capital e sua alta elasticidade-renda atraem novos consumidores potenciais em diversas partes do globo, apontando assim para o empreendedor novas possibilidades de expansão de suas instalações em direção a territórios estrangeiros.

Assim, de acordo com Vernon (1966), as firmas inovadoras iniciam a exploração do mercado externo via exportações e, na medida em que o

produto amadurece, a empresa, por receio de perder seus mercados externos, investe diretamente no exterior para melhor explorar sua vantagem monopolista.

### Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966) –

#### O caso norte-americano



Adaptado de: Vernon, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle, 1966, p. 199.

Hirsch (1967) também contribuiu para a regionalização desta teoria ao observar que a vantagem no processo de desenvolvimento de produtos e inovação está com os países desenvolvidos, visto que seu coeficiente de trabalho especializado sobre mão-de-obra total é maior quando comparado ao resto do mundo. Em um quadro de abundância relativa (comparativamente a países menos desenvolvidos) de mão-de-obra especializada, estes países têm maiores vantagens de custo para inovar.

O autor, assim como Vernon, acrescenta que apesar do empreendimento baseado em inovação ter maior probabilidade de sucesso neste grupo de

países, há um país que exibe vantagem no estágio de amadurecimento e padronização do produto (segundo estágio do ciclo de vida): novamente os EUA. Este país tem grande oferta dos principais insumos requeridos nesta fase de produção: capital livre e mão-de-obra especializada em habilidades gerenciais.

O último estágio do ciclo de vida (produto altamente padronizado), entretanto, não é competitivo neste país visto que há maior necessidade de trabalho não-especializado no processo produtivo maduro, tornando assim mais atraente a produção em países com salários menores, ainda que seja importado de volta.

### **1.2.3. O paradoxo de Leontief e a inversão do coeficiente trabalho-capital ao longo da vida do produto**

Gillies (2005), que dirigia o *Centre for International Business Studies (CIBS)* da *London South Bank University* levanta, em seu artigo sobre internacionalização da produção, uma grande contradição dentro da teoria de comércio internacional, conhecida também como o Paradoxo de Leontief. Os EUA são um país abundante em capital e, em tese, exportaria produtos intensivos em capital e importaria produtos intensivos em trabalho. Na prática ocorre o oposto. Ao dominar os dois primeiros estágios do ciclo de vida do produto cuja proporção de trabalho sobre capital é alta, o país tende a ser um exportador de produtos intensivos em trabalho; assim como é um importador de produtos intensivos em capital, cuja baixa necessidade de trabalho especializado leva sua produção para países onde há salários mais baixos.

Vernon (1966), cuja tese inspirou o trabalho de Gilles (2005), também expõe seu argumento desta maneira: uma crítica contundente aos preceitos neoclássicos, pois mostra a fragilidade dos padrões de comércio baseados em vantagens comparativas e na abundância de fatores. Ao incluir a dinâmica do ciclo de vida do produto no modelo os resultados se mostram mais fiéis à



realidade. O desmembramento da relação trabalho-capital entre as diferentes fases de produção torna possível notar a completa inversão das proporções de trabalho e capital (coeficiente  $L/K$ ), conforme o produto alcança o estágio de maturidade.

### **1.3. Investimento Estrangeiro Direto e a Teoria da Internalização – Alan M. Rugman (1980)**

Partindo de um ponto de vista também bastante heterodoxo, Alan Rugman (1980), professor da Indiana University, dentro do contexto de internacionalização da produção busca explicar qual a força motriz deste processo pela qual as empresas expandem suas atividades para além de suas fronteiras. Para isso o autor reúne teorias ligadas a internacionalização de diversos autores contemporâneos à sua época, e as transforma em casos particulares de sua própria teoria. Esse esforço para convergir as teorias da época em uma teoria geral do investimento direto estrangeiro, acabou tornando sua tese um tanto quanto abstrata. Entretanto não se pode subestimar a importância de seus argumentos dentro do contexto de internacionalização baseada na imperfeição dos mercados de bens e fatores.

Ele afirma que as empresas multinacionais e os investimentos estrangeiros diretos são respostas às imperfeições nos mercados de bens e fatores, que inibiriam o livre comércio e os investimentos em portfólio.

Segundo o autor, se o mundo fosse caracterizado pelo modelo de livre-comércio de Heckscher-Ohlin, com mercados perfeitos de bens e fatores, o bem-estar global estaria maximizado com cada país produzindo de acordo com suas vantagens comparativas. Mesmo relaxando algumas hipóteses e assumindo custos de transporte maiores do que zero e economias de escala, o comércio ainda seria vantajoso quando comparado à produção direta.

Entretanto, a ocorrência de alguma imperfeição nos mercados de bens e fatores induzirá investimentos diretos estrangeiros e atuação de empresas multinacionais, tornando-os substitutos ao comércio entre as nações. Rugman (1980) toma como exemplo a imposição de tarifas sobre importação por parte do governo canadense, que levou diversas firmas dos EUA a estabelecerem unidades produtivas próprias dentro do Canadá, e que atualmente controlam boa parte de sua indústria manufatureira e de recursos naturais. A imperfeição no mercado criada pela ação governamental abriu um precedente para o estabelecimento de empresas multinacionais estrangeiras norte-americanas, visto que não existem mecanismos legais sofisticados para inibir sua atuação, como pretendia o governo canadense.

Assim, as externalidades que surgem devido às imperfeições nos mercados de bens e fatores possibilitam a ocorrência da internalização, processo pelo qual as firmas incorporam vantagens competitivas à sua produção interna, podendo precificá-las de acordo com suas necessidades. No caso citado anteriormente, a atuação do governo canadense criou um incentivo para que as empresas norte-americanas se estabeleçam dentro de seu território, o que antes não era rentável, o que levava as empresas a exportarem seus produtos. A imperfeição criada através da barreira comercial abriu um mercado inteiramente novo para as empresas norte-americanas investirem diretamente no Canadá.

O autor ressalta também a importância da informação, um bem intermediário não passível de valoração, que confere vantagem competitiva ao detentor, através da criação de um uso interno próprio à empresa para que este bem possa ser comercializado, apoiado sobre seus direitos de propriedade. A firma pode criar ou adquirir informação/know-how, para incorporar em sua cadeia de produção para que possa diferenciar seu produto.

Portanto, ao internalizar este fator ele se torna parte da firma garantindo-lhe a vantagem de produzir bens e serviços intensivos em informação. Rugman

(1980) afirma que a eficiência na utilização da informação distingue as multinacionais das outras corporações domésticas.

O paradigma da internalização, segundo Rugman, ocorre então a partir de assimetrias nos mercados de bens (intermediários e finais) e de fatores onde a ausência de mercados internacionais regulares levaria a um movimento de internalização dos mercados locais (externos) por firmas multinacionais.

Estas, por sua vez, são detentoras de direitos de propriedade sobre algum fator ou bem específico, que geralmente deixa a empresa em uma posição monopolista, permitindo-lhe tanto ajustar seus preços internos de modo cobrir seus custos adicionais de operação em ambientes políticos e econômicos desconhecidos, quanto a amortização do investimento que lhe propiciou tal vantagem competitiva.

O autor ainda acrescenta que se o conhecimento fosse de fato um bem livre e universal, a concorrência entre firmas tenderia a ocorrer via preços ao invés da diferenciação, o que aproximaria o modelo da proposta ortodoxa. Dentro dessa lógica, uma vez que a assimetria de conhecimento/ informação deixa de existir, não haveria possibilidade de internalização de mercados locais externos por parte das MNE's pois o valor de mercado de seus direitos exclusivos sobre bens ou fatores cairia para perto de zero. Desta forma, qualquer empresa local poderia utilizar tal habilidade/conhecimento/ informação para iniciar sua própria produção.

Apesar da essência da teoria de Rugman (1980) ser muito importante dentro do contexto dos estudos sobre economia internacional e investimentos diretos, a tentativa do autor em abrigar grande parte das teorias da época em casos particulares da sua abordagem teórica, acabou por tornar seu modelo deveras abstrato, dificultando um pouco sua compreensão e análise. O próximo autor a ser analisado, por não propor um modelo tão ambicioso, consegue ser mais

incisivo nos pontos relevantes sobre os investimentos diretos, simplificando em seu trabalho inclusive a teoria da internalização de Rugman.

#### **1.4. O Paradigma Eclético da Produção Internacional – John H. Dunning**

John Harry Dunning, professor da *University of Reading* na Inglaterra, foi considerado referência nos estudos sobre globalização e investimentos transnacionais (investimentos diretos e investimento de portfólio). Enquanto lecionava *International Investments and Business Studies*, escreveu sua obra *Toward and Eclectic Theory of International Production*, em 1980. O autor afirma que atualmente há um consenso de que a propensão de uma empresa a se internacionalizar está fundamentada em três principais fatores:

- (a) se a empresa detém ativos aos quais seus competidores não têm acesso;
- (b) quão lucrativa é a exploração destes ativos em conjunto com recursos de um país estrangeiro, quando comparada à sua produção nacional; e
- (c) se ela tem interesse em vender ou emprestar estes ativos a outras firmas, ou se prefere fazer uso ela mesma (internalização).

Desta forma, quanto maiores as vantagens advindas da posse destes ativos exclusivos, maior será o incentivo para a empresa os internalizar; e quanto mais amplas as possibilidades de utilização em conjunto com recursos de outros países, maior a chance desta empresa sair de seu país e produzir internacionalmente de maneira sustentável.

O estudo de Dunning (1980) se inicia a partir da seguinte questão: de que maneira uma firma pode buscar crescer e ganhar mercados? A primeira alternativa seria a expansão de sua produção nacional, que pode ocorrer através:

(a) da aquisição de ativos verticalizados dentro da estrutura de mercado na qual a empresa se insere, como por exemplo a produção de conhecimento especializado ou mesmo a ocupação de outras posições dentro da cadeia produtiva do bem em questão; ou através

(b) da aquisição de seus competidores, horizontalizando a posição da companhia dentro do mercado, implicando em aumento da sua participação no mercado além da obtenção de economias de escala.

Já a segunda alternativa, dentro da qual o estudo se aprofunda, está relacionada à expansão para fora dos limites territoriais de seu país.

Assim como Hirsch (1976), Dunning (1980) cita que para competir com empresas estrangeiras em seus próprios territórios, a firma deve possuir algum tipo de vantagem advinda da posse de ativos que são exclusivos a ela; vantagens suficientes para apoiar economicamente sua entrada em um ambiente não familiar e culturalmente distinto.

Em sua análise o autor segue investigando a natureza destes ativos exclusivos que confeririam algum tipo de vantagem à firma. Dado que a função básica da empresa é transformação de seus insumos em algum produto através da utilização de fatores disponíveis a ela, Dunning (1980) distingue dois tipos de ativos usados na produção.

Primeiro, os ativos que estão disponíveis para todas as firmas, seja qual for seu tamanho ou nacionalidade, e que somente podem ser encontrados e utilizados no país de origem. Podem ser recursos naturais, proximidade de mercados, estrutura do mercado, disponibilidade de mão-de-obra, políticas governamentais, tecnologias defasadas e outros insumos de caráter ordinário.

Segundo, os ativos que a empresa poderia criar para si mesma, tais como novas tecnologias e formas de organização corporativa, ou através da aquisição de direitos de propriedades sobre ativos de outras firmas. Estes ativos exclusivos apareceriam sob a forma de patentes, marcas, controle sobre o mercado de um material particular, economias de escala, lucros extraordinários, entre outros.

Este tipo peculiar de ativos conferiria à firma detentora o que pode ser chamado de “vantagens de posse” (*ownership advantages*), ou vantagens advindas da posse de uma classe de ativos qualitativamente superiores aos demais (caráter não-ordinário).

É importante ressaltar que, segundo Dunning (1980), tais vantagens não seriam acessíveis apenas às empresas internacionais e multinacionais; algumas estão presentes inclusive em firmas que produzem em um mesmo local. No entanto, quando tais empresas optam por operar em localidades diferentes acabam por criar vantagens competitivas exclusivas nestes territórios, e por consequência uma assimetria no mercado do país estrangeiro e na competição local deste país.

Assim, além da própria vantagem de se produzir internacionalmente utilizando um arranjo de recursos e insumos presentes em um país estrangeiro (quando viável), a empresa ainda lançaria mão de seus ativos exclusivos de forma que aumenta ainda mais a assimetria dentro do mercado citado. É a conjunção das

“vantagens de posse” (*ownership advantages*) com as “vantagens de localização” (*location advantages*) em outros países.

Podemos concluir que a posse de certos ativos exclusivos (qualitativamente superiores aos demais) determinará quais firmas serão capazes de competir com seus produtos dentro de mercados estrangeiros (*ownership advantages*); e a maneira como dispõe seus arranjos na utilização de recursos domésticos e estrangeiros dentro de sua estrutura produtiva determinará se a firma produzirá localmente (para exportar) ou em outro país (investimento direto), assim referida como “vantagens de localização” (*location advantages*).

A partir deste esquema, após observar a existência de vantagens advindas da posse de ativos exclusivos à firma, e da possibilidade de utilizar recursos com eficiência em outros países; a questão seguinte é se a empresa opta por vender/licenciar estas vantagens em outros mercados estrangeiros às suas firmas indígenas, ou se ela mesma internaliza tais vantagens em sua própria produção internacional.

O autor alega que a decisão sobre a internalização ou não destas vantagens está entre evitar ou capitalizar as assimetrias presentes nos dois principais mecanismos alocadores de recursos econômicos: o sistema de mercado/preços e a intervenção governamental.

Dunning (1980) assinala que as assimetrias no sistema de mercado surgem quando os custos de transação/negociação são muito altos, principalmente quando a informação sobre o produto ou serviço em questão não está disponível ou tem custos de aquisição relevantes.

Analogamente, de acordo com o autor, a intervenção governamental teria poderes sobre o sistema de patentes, produção e licenciamento de tecnologias,

impostos sobre comércio exterior e na taxa de câmbio; fatores sob os quais as empresas multinacionais poderão evitar ou explorar.

Portanto, além das “vantagens de posse” (*ownership advantages*) e das “vantagens de localização” (*location advantages*) há a dimensão das “vantagens de internalização” (*internalization advantages*). Segundo o autor, não é simplesmente a posse de tecnologias que fornece vantagens à firma produtora de bens, mas a internalização desta tecnologia, quando a mesma poderia ser licenciada ou vendida a outras firmas.

Por fim, o mérito de Dunning reside em sua excelente capacidade explanatória, uma vez que consegue identificar os aspectos relevantes de todo o processo que envolve a decisão da firma de se internacionalizar e de investir no exterior, sem tornar necessariamente seu modelo muito abstrato.



## **Capítulo II – O CASO TACONTENTO**

### **2.1. O Sistema de Franquias**

O sistema de franquia pode ser definido como “uma criação que permite o controle e a expansão rápida da produção ou comercialização de produtos e serviços (...), dispensando o uso de capital próprio significativo da empresa e com riscos reduzidos para o novo empreendedor”. (Maricato, 2006, p. 17)

As vantagens do sistema residem principalmente no processo de estandardização do produto e do processo produtivo da firma, que se inicia a partir da primeira unidade aberta e se aprimora conforme a rede cresce e é aceita pelo mercado.

O potencial de expansão da marca no sistema de franquias também é muito superior à intermediação via filiais da firma, pois permite a mitigação do risco entre empreendedores sem que haja perda de identidade da marca e reforçando cada vez mais a reprodução dos métodos bem-sucedidos de produção. Percival Maricato (2006, p.18) propõe que a expansão por meio de filiais permite à firma crescer em progressão aritmética, enquanto o sistema de franquias, ao contrário, possibilita taxas de crescimento geométricas.

E adiciona:

“O dono do produto (...) passa a receber periodicamente royalties dos franqueados que se propuseram a montar e administrar, (...) cobrar taxa de franquia pela cessão da marca e recursos para divulgá-la. Isso sem perder o controle sobre seu produto” (Maricato, 2006, p.18)

Cabe agora citar alguns exemplos modernos, que foram a base para a consolidação do sistema de franquias no mundo. Utilizando métodos difundidos ao longo do século XIX e XX, com destaque para o fordismo e o taylorismo, foi possível intensificar e dinamizar a produção em massa, assim como o processo de standardização de produtos e processos.

A companhia norte-americana Singer por exemplo, foi pioneira no sistema ao ceder os direitos de uso sobre sua marca a comerciantes de diversos países ainda no século XIX, sob a condição de que comercializassem apenas seus produtos, oferecessem manutenção e distribuição adequada.

Segundo Maricato (2006), na primeira metade do século XX foi observado no Brasil uma expansão acelerada dos postos de gasolina de bandeira internacional. Os empreendedores locais eram proprietários do estabelecimento, enquanto a Shell ou a Esso detinham os direitos sobre a marca, exclusividade na venda de combustíveis e derivados, e até mesmo atuavam cedendo as bombas e equipamentos utilizados pela unidade produtiva.

Um dos casos mais bem-sucedidos da aplicação do sistema de franquias já observado dentro do mercado gastronômico, é sem dúvida a rede de *fast-food* McDonald's.

## **2.2. Desempenho do setor de franquias nos EUA e no Brasil**

### **2.2.1. O mercado de franquias norte-americano**

Um estudo realizado pela PriceWaterHouseCoopers (2010) solicitado pela *International Franchise Association Educational Foundation* fornece

informações interessantes sobre a performance do setor de franquias no mercado norte-americano nos últimos anos.

Tabela 1 – Visão Geral sobre o mercado de franquias norte-americano

				<u>Estimativa</u>	<u>Variação anual percentual</u>		
	2007	2008	2009	2010	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Estabelecimentos	847.244	883.984	883.292	901.093	4,3%	-0,1%	2,0%
Empregos (milhares)	9.859	9.931	9.522	9.558	0,7%	-4,1%	0,4%
Produção (bilhões de dólares)	802,9	850,4	844,7	868,3	5,9%	-0,7%	2,8%

Fonte: PriceWaterHouseCoopers, 2010  
Franchise Business Economic Outlook

Apesar da crise financeira ocorrida em 2009 na economia norte-americana, o setor de franquias sofreu forte recuperação em 2010. Mesmo com o nível de emprego total de 2010 ainda não ter ultrapassado o nível de 2008, o número de estabelecimentos abertos e a produção total destas companhias já vão além dos números pré-crise.

Tabela 2 – Desempenho do PIB norte-americano

	2007	2008	2009	2010
<b>Produto Interno Bruto (em bilhões de US\$)</b>	14.061,8	14.369,1	14.119,0	14.657,8
<b>% Var. anual</b>		2,2%	-1,7%	3,8%

Fonte: ECONOMIC DATA, Economic Research – Federal Reserve Bank of St. Louis.

Uma comparação dos dados do mercado de franquias com a evolução do produto interno bruto pode reforçar a percepção da importância do setor dentro do sistema econômico norte-americano. Em 2007 o mercado de franquias

representava 5,71% do produto interno bruto, passando para 5,92% em 2010, o que significa que o setor apresentou taxas de crescimento maiores do que a economia americana como um todo.

A incerteza que acompanha os tempos de crise é um incentivo a mais para o empreendedor buscar alternativas de negócio com um prêmio menor de risco. Isto explica, em parte, o porquê do número de estabelecimentos no setor de franquias ter sofrido poucos danos no período de 2007 a 2010.

Tabela 3 – Visão Geral sobre o mercado de franquias norte-americano por setor em 2010

<b>Setor</b>	<b>Estabelecimentos</b>		<b>Empregos (milhares)</b>		<b>Produção (bilhões de dólares)</b>	
	<b>Total</b>	<b>Var. em relação ao ano anterior (%)</b>	<b>Total</b>	<b>Var. em relação ao ano anterior (%)</b>	<b>Total</b>	<b>Var. em relação ao ano anterior (%)</b>
Automotivo	38.340	1,8%	182	0,4%	36,4	2,2%
Serviços residenciais e comerciais	57.007	0,3%	230	-0,9%	38,2	1,5%
Restaurantes "Quick-service"	192.827	3,1%	3.343	0,8%	203,6	3,2%
Restaurantes "Full-table"	48.609	2,1%	1.066	0,4%	64,0	2,3%
Alimentação (varejo)	70.722	2,4%	853	0,7%	67,5	2,3%
Hotelaria	31.827	-0,8%	627	-2,4%	62,7	1,8%
Imobiliário	41.630	3,0%	160	1,3%	22,8	1,4%
Produtos e serviços varejistas	88.312	2,3%	577	0,6%	50,5	2,5%
Serviços corporativos	231.669	1,7%	1.420	0,1%	189,6	2,6%
Serviços pessoais	100.151	1,8%	1.101	0,7%	132,8	4,4%
<b>Total</b>	<b>901.093</b>	<b>2,0%</b>	<b>9.558</b>	<b>0,4%</b>	<b>868,3</b>	<b>2,8%</b>

Fonte: PriceWaterHouseCoopers, 2010 Franchise Business Economic Outlook

A principal vantagem para empreendedores que desejam abrir uma franquia é aqui resumida por Percival Maricato:

“O risco do empreendedor independente (...) é muito grande, e aí reside a maior vantagem do sistema de franquia. É vantajoso para os candidatos a franqueados (...) que assim podem optar por trabalhar com marcas consagradas, testadas no mercado, tendo como parceiros empreendedores experimentados que lhes darão sustentação e apoio”. (Maricato, 2006, p. 54)

### 2.2.2. O mercado de franquias brasileiro

O fortalecimento que a economia brasileira vem alcançando nos últimos anos, trouxe efeitos positivos para o ambiente empresarial, principalmente devido ao comportamento das principais variáveis relevantes para a decisão de investimento, como a estabilização inflacionária, a queda na taxa de juros básica, o aumento do volume de divisas, a melhoria do saldo externo e a criação de mecanismos tributários mais amigáveis aos empreendedores.

Tabela 4 – Dados sócio-econômicos recentes do Brasil

	População	PIB (Var Real %)	IPCA (Var %)
<b>2001</b>	173.808.010	1,3%	7,7%
<b>2002</b>	176.303.919	2,7%	12,5%
<b>2003</b>	178.741.412	1,1%	9,3%
<b>2004</b>	181.105.601	5,7%	7,6%
<b>2005</b>	183.383.216	3,2%	5,7%
<b>2006</b>	185.564.212	4,0%	3,1%
<b>2007</b>	187.641.714	6,1%	4,5%
<b>2008</b>	189.612.814	5,2%	5,9%
<b>2009</b>	191.480.630	-0,6%	4,3%
<b>2010</b>	190.732.694	7,5%	5,9%
<b>2001-2010</b>	<b>9,7%</b>	<b>42,1%</b>	<b>89,8%</b>

Fonte: IPEADATA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Traçando uma comparação entre crescimento do PIB e o crescimento do faturamento no setor de franquias, é possível ter uma idéia da força na qual este setor vem avançando.

O setor de franquias ampliou seu faturamento em 203,9% entre 2001 e 2010; e mesmo após aplicar o deflator do IPCA ainda se observa um crescimento acima da média nacional: 60,1% em termos reais para o setor de franquias, enquanto o PIB avançou apenas 42,1%.O aumento da renda per capta no período pode explicar em parte essa evolução do *franchising*.

Tabela 5 – Evolução do setor de franquias no Brasil

<b>Ano</b>	<b>Faturamento (em milhões de reais)</b>	<b>Quantidade de redes</b>	<b>Total de unidades</b>
<b>2001</b>	25.000	600	51.000
<b>2002</b>	28.000	650	56.000
<b>2003</b>	29.044	678	56.564
<b>2004</b>	31.639	814	59.028
<b>2005</b>	35.820	971	61.458
<b>2006</b>	39.810	1.013	62.584
<b>2007</b>	46.039	1.197	65.553
<b>2008</b>	55.032	1.379	71.954
<b>2009</b>	63.120	1.643	79.988
<b>2010</b>	75.987	1.855	86.365
<b>2001-2010</b>	203,9%	209,2%	69,3%

Fonte: Evolução Geral dos segmentos 2001-2010, ABF

O aumento real na renda nacional levou uma parcela da população com maior propensão a assumir riscos a imobilizar seu capital em novos negócios e/ou desviar seus recursos de ativos financeiros para a economia real, apoiados principalmente nas taxas de juros decrescentes no período e na estabilização monetária, que respectivamente expandiu a oferta de crédito e encorajou o planejamento corporativo de longo prazo.

A quantidade de redes de franquia no país também avançou bastante, triplicando de número entre 2001 e 2010. Houve também um movimento de diversificação nos negócios do setor, que podem ser observados através da relação Total de Unidades/Quantidade de Redes. Em 2001 havia 85 franquias para cada rede instalada no país em média. No ano de 2010 este coeficiente marca 47 franquias/rede, refletindo um movimento de diversificação da economia, já que ambas variáveis também apresentaram crescimento no período.

A redução do coeficiente Total de Unidades/Quantidade de Redes não implicou em redução do faturamento do setor, como mostra a relação Faturamento (em milhões de reais)/Quantidade de redes: em 2001 o índice era 42, sofrendo uma ligeira queda para 41 em 2010. Este é um indicador interessante da capacidade de absorção de novos negócios pelo mercado interno brasileiro. O faturamento médio por rede praticamente não mudou de valor, indicando que há bastante espaço para entrada de novas redes e abertura de novas unidades, tanto nacionais como internacionais.

Analizando o ramo gastronômico dentro do setor de franquias, o crescimento mostra-se ainda mais notável.

Tabela 6 – Evolução do setor de franquias de alimentação no Brasil

<b>Ano</b>	<b>Faturamento (em milhões de reais)</b>	<b>Quantidade de redes</b>	<b>Total de unidades</b>
<b>2001</b>	3.333	113	3.989
<b>2002</b>	3.633	127	4.665
<b>2003</b>	3.858	128	5.006
<b>2004</b>	4.359	145	5.378
<b>2005</b>	5.073	182	6.011
<b>2006</b>	6.390	197	6.328
<b>2007</b>	7.476	241	7.046
<b>2008</b>	8.971	280	8.636
<b>2009</b>	10.929	348	10.565
<b>2010</b>	15.288	427	12.015
<b>2001-2010</b>	358,7%	277,9%	201,2%

Fonte: Evolução Geral dos segmentos 2001-2010, ABF

O total de unidades (corporativas+franqueadas) do setor de gastronomia aumentou em uma velocidade três vezes maior do que a média do setor. O crescimento do faturamento total e do número de redes instaladas também foram superiores à média do setor de franquias.

Aplicando os indicadores anteriores, também é possível concluir que houve um movimento de diversificação dos negócios dentro do setor. Em 2001 havia uma média de 35 unidades de negócio por rede instalada no país, caindo para 28 unidades/rede em 2010.

A diminuição deste coeficiente, entretanto, não implicou em redução do faturamento médio das redes, como constatado através do índice Faturamento Total/Redes instaladas: em 2001 a média era de 29 milhões de reais por rede, enquanto em 2010 era de 36 milhões de reais.

Desta maneira, o setor não só conseguiu absorver as redes entrantes como também se mostrou bastante rentável para tais firmas. Ao comparar o setor de gastronomia com o mercado total de franquias observa-se que a participação dentro do faturamento total, quantidade de redes e total de unidades se ampliam a cada ano.

Tabela 7 – Participação do setor de franquias de alimentação em relação ao total das franquias no Brasil

<b>Ano</b>	<b>Faturamento (em milhões de reais)</b>	<b>Quantidade de redes</b>	<b>Total de unidades</b>
<b>2001</b>	13,3%	18,8%	7,8%
<b>2002</b>	13,0%	19,5%	8,3%
<b>2003</b>	13,3%	18,9%	8,9%
<b>2004</b>	13,8%	17,8%	9,1%
<b>2005</b>	14,2%	18,7%	9,8%
<b>2006</b>	16,1%	19,4%	10,1%
<b>2007</b>	16,2%	20,1%	10,7%
<b>2008</b>	16,3%	20,3%	12,0%
<b>2009</b>	17,3%	21,2%	13,2%
<b>2010</b>	20,1%	23,0%	13,9%

Fonte: Evolução Geral dos segmentos 2001-2010, ABF



## 2.3. O Tacontento

O Tacontento, restaurante de comida mexicana oriundo da Guatemala, nasceu através do Grupo Gastronómico, uma corporação sólida com mais de 25 anos de experiência na indústria de restaurantes.



O Grupo Gastronómico tem quatro diferentes conceitos:

1. Tacontento (Cozinha mexicana)
2. Los Ranchos (*Steak House*)
3. Kacao (Cozinha Maya)
4. Yogen Früz (Sorvetes de *Yogurt*)



### 2.3.1. Apresentação e conceito

O Tacontento foi concebido em 2001 após o grupo identificar a carência de uma taqueria tradicional com selo internacional no país (Guatemala). Os grandes diferenciais do negócio, nas palavras de seu CEO Carlos Cordón, seriam:

“(...) um restaurante visualmente muito atrativo com preço bastante acessível, (...) fizeram do Tacontento um conceito de sucesso e de grande crescimento mesmo em épocas de crise econômica.”

Originalmente, os atuais CEO Carlos Cordón e CFO Marvin Lacayo viajaram para o México em busca de uma cadeia de restaurantes mexicano que se encaixasse no perfil de negócio que pretendiam abrir na Guatemala,

aproveitando o espaço para grandes redes de alimentação que o mercado local guatemalteco proporcionava (a exemplo do Mc Donalds', Wendy's, Pollo Campero).

Após uma triagem entre as empresas mexicanas, as conversas avançaram com apenas duas redes, uma delas a maior rede de restaurantes mexicanos, a "Taco Inn". As negociações foram muito breves, e as partes se despediram sem nenhum acordo em comum.

O CEO Carlos Cordón alega que nenhuma das empresas mexicanas quis fazer concessões para a entrada em um mercado estrangeiro, não permitindo qualquer tipo de flexibilidade no modelo de franchising e na estrutura das lojas. Com larga experiência no mercado gastronômico da Guatemala, o Grupo Gastronómico optou por adiar seus planos e partir para o desenvolvimento de seu próprio conceito.

Assim nasceu o Tacontento, através de seus dois sócios-operadores, o CEO Carlos Cordón e o CFO Marvin Lacayo, e de um terceiro sócio-investidor. A primeira unidade do Tacontento foi aberta na Zona Viva, uma região nobre da Cidade da Guatemala, onde há bastante movimento e vida noturna. O primeiro restaurante localiza-se em frente ao seu principal concorrente direto – que curiosamente há pouco havia decidido entrar no país –, a rede de taquerias mexicana Taco Inn.

A estratégia de confrontação do grupo mostrou-se acertada, pois o Tacontento passou a receber mais público e a apresentar resultados financeiros melhores que os de seu concorrente direto.

Boa parte do sucesso da marca pode ser atribuída à visão de seus sócios-fundadores, em particular do CEO da companhia. Sua visão comercial e

empreendedora foi formada a partir de diferentes experiências obtidas principalmente em suas atuações no mercado internacional.

Cidadão guatemalteco, Carlos Cordón graduou-se em *Science and Business Administration* na *American University Washington D.C.*, com especialização em marketing e finanças. Após a conclusão dos estudos voltou para seu país de origem e tornou-se funcionário do *Banco de La Construcción de Guatemala*. Após alguns anos crescendo dentro da companhia foi alçado à condição de Diretor Financeiro do banco, cargo que permaneceu por mais alguns anos antes de voltar suas atenções às oportunidades existentes no cenário internacional.

Sua primeira experiência como empreendedor no mercado internacional foi a criação de uma empresa exportadora de produtos guatemaltecos não-tradicionais, como aspargos, *blueberrys* e *blackberrys*. O principal destino destes produtos eram os EUA, seguido pelo Panamá.

Após um início promissor, o negócio sofreu um incrível revés. Um navio carregado com seus produtos (altamente perecíveis) entrou em um furacão no Caribe e perdeu o sistema de localização. Ao invés da usual viagem de 5 dias, a embarcação demorou 3 semanas para chegar aos EUA, e quando abarcou toda a carga tinha apodrecido. A seguradora foi acionada, porém o contrato cobria praticamente qualquer dano às mercadorias, exceto apodrecimento da carga.

O empresário captou novos recursos financeiros e partiu para o Canadá, para voltar trazendo um contrato de máster-franquia da rede de sorvetes de yogurt, Yogen Früz, para toda a América Central. Após alguns meses desenvolvendo um modelo compatível com a demanda central-americana, Carlos iniciou a expansão do negócio pela região, atividade que lhe proporcionou ganhos de

*know-how* em expansão internacional, sistema de franquias e operação de negócios do ramo alimentício.

O crescente conhecimento adquirido ao longo dos anos com comércio e investimentos internacionais, operação de negócios do ramo de alimentação e *networking* de seu novo meio empresarial, foram os grandes catalisadores das oportunidades no setor de restaurantes que lhe apareceriam.

A criação do Grupo Gastronómico, com seu sócio Marvin Lacayo, iniciou o processo de diversificação de seus negócios no setor alimentício. O grupo inaugurou a *steakhouse* Los Ranchos, a pizzeria La Piza (vendida posteriormente), o restaurante de culinária local maya Kacao, e por último o Tacontento.

### **2.3.2. O processo de internacionalização do Tacontento**

Ao ter suas expectativas satisfeitas quanto ao sucesso da marca Tacontento, o grupo, a partir do conhecimento e do *know-how* adquiridos ao longo dos anos, optou por expandir o negócio através do sistema de franquias. Esta é uma maneira de contornar uma grande desvantagem do negócio, na opinião do CEO da companhia, Carlos Cordón:

“O principal problema é a escala na qual a companhia opera. (...) Nós ainda somos muito pequenos quando comparados às redes de comida não-mexicana (McDonalds’, Pollo Campero, Wendy’s) e mexicana (Taco Inn, maior rede do México; Taco Bell, norte-americana).”

O sistema de franquias mostrou-se uma boa alternativa para a marca, visto que o conceito já tinha se mostrado bem sucedido e a base de conhecimento das operações e da administração haviam sido periodicamente documentadas. O

grupo também buscou se cercar dos principais profissionais do ramo nesta fase de desenvolvimento do modelo de negócio, nas áreas de culinária, operação de cozinhas, design e arquitetura, patentes internacionais, consultores comerciais, e diversos outros.

A partir da consolidação do modelo de expansão, inicia-se a comercialização das franquias. O sistema permitiu ao grupo expandir a presença da marca de forma rápida e segura, visto que todos os direitos de propriedade permaneciam sob tutela do Grupo Gastronómico, ocorrendo apenas cessão temporária destes direitos a terceiros dispostos a assumir o risco da incorporação do negócio.

Em 2007, o grupo decidiu expandir suas operações para o exterior, priorizando principalmente os países que:

- a. Oferecessem oportunidades no mercado local;
- b. Tivessem alguma afinidade cultural;
- c. Fossem próximos geograficamente;
- d. Apresentassem alto potencial futuro para os serviços da companhia;

A idéia é iniciar a operação através de uma unidade externa, adquirir experiência e *know-how* na operação dentro do país estrangeiro para então poder expandir suas atividades junto a parceiros locais, porém seguindo uma estratégia própria independente. As vantagens a que buscam é a da certeza de que o negócio é bem-sucedido em outros territórios, o *learning-by-doing* operacional em ambientes não-familiares, e os ganhos de eficiência administrativos adquiridos no controle de unidades transnacionais.

Uma vez que o tipo de serviço comercializado pelo Tacontento é de fácil reprodução e com barreiras relativamente baixas à entrada de competidores do

ramo, a empresa concorre basicamente através de preços. Pensando nisso a companhia firmou um contrato de abrangência internacional com a empresa norte-americana Radiant instalada no estado da Geórgia, para fazer uso de seu sistema Aloha de administração de restaurantes.

A adoção deste sistema aumentou bastante a eficiência dos gastos de cada unidade, reduzindo desperdícios e roubos, ao passo em que aumentou a rentabilidade dos produtos ao identificar o giro de estoque de cada um, informando às gerências quais produtos necessitavam de alguma ação promocional. A aplicação do software na rede trouxe vantagens de custo para a companhia, fortalecendo a estratégia de internacionalização e expansão do grupo.

### **2.3.3. A expansão internacional da marca**

A primeira unidade estrangeira foi aberta em 2008 na Nicarágua, sob uma estrutura de capital mista guatemalteca e nicaraguense. O CEO afirma que o fator preponderante na escolha do país foi a oportunidade de mercado semelhante à observada na Guatemala, além de um extenso *networking* constituído de familiares e amigos do círculo de negócios.

A escolha pela Nicarágua também se apoiou em três variáveis: (i) nas semelhanças culturais entre os países; (ii) na existência de um sistema bancário unificado, que facilitava bastante as transações entre os países, na esfera administrativa; e (iii) em um ambiente com menos incertezas, visto que os executivos do Tacontento têm familiares e amigos no país.

A partir dos resultados financeiros da companhia Tacontento S/A é possível extrair de seus números os efeitos da internacionalização dentro da estrutura operacional da empresa.

Tabela 8 - Demonstrativos de resultado da Tacontento S/A

<i>Taxa de câmbio (R\$/US\$) (31/12/20XX)</i>	1,77	2,34	1,74	1,66
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Faturamento Bruto</b>	2.966.468,76	5.861.070,41	4.717.418,54	4.988.534,54
<i>Custos</i>	<u>757.499,76</u>	<u>1.316.650,85</u>	<u>1.442.450,67</u>	<u>1.446.675,01</u>
<i>Lucro Bruto</i>	2.208.969,00	4.544.419,56	3.274.967,87	3.541.859,54
<b>Despesas Comerciais</b>				
<i>Salários</i>	224.822,95	518.518,32	403.879,48	598.624,13
<i>Contribuições patronais</i>	31.649,23	67.240,03	40.744,01	251.422,13
<i>Aluguéis</i>	164.388,47	375.177,11	282.139,18	399.082,75
<i>Depreciação</i>	53.428,01	70.167,23	54.665,08	296.097,97
<i>Serviços Públicos</i>	57.524,22	91.572,12	89.465,94	109.210,13
<i>Publicidades</i>	21.807,00	25.955,62	15.871,42	99.770,69
<i>Outras despesas</i>	<u>247.007,74</u>	<u>161.951,38</u>	<u>112.627,77</u>	<u>104.405,38</u>
	800.627,63	1.310.581,82	999.392,88	1.858.613,17
<b>Despesas Gerais e Administrativas</b>				
<i>Salários</i>	51.757,93	26.673,79	26.886,56	79.237,38
<i>Serviços Públicos</i>	5.450,55	7.722,68	27.461,49	26.856,37
<i>Serviços contratados</i>	266.237,08	701.865,95	246.919,10	143.941,31
<i>Despesas com comunicação</i>	5.008,12	25.718,51	11.053,00	11.769,97
<i>Depreciação</i>	18.576,08	38.423,13	11.671,85	9.163,57
<i>Outras despesas</i>	<u>10.223,76</u>	<u>59.971,23</u>	<u>23.913,97</u>	<u>25.189,22</u>
	<u>357.253,50</u>	<u>860.375,29</u>	<u>347.905,97</u>	<u>296.157,81</u>
<b>Lucro líquido</b>	<u>1.051.087,87</u>	<u>2.373.462,45</u>	<u>1.927.669,02</u>	<u>1.387.088,56</u>
<b>Taxa de lucro</b>	<b>35,4%</b>	<b>40,5%</b>	<b>40,9%</b>	<b>27,8%</b>

Fonte: Tacontento S/A – Demonstrativos de resultado 2007, 2008, 2009 e 2010

Ao fim do primeiro ano de internacionalização da companhia (2008) a receita operacional saltou 97,6% em relação a 2007, favorecido tanto pelo resultado estrangeiro quanto pela expansão das franquias em seu mercado interno. A lucratividade aumentou 5 p.p., alcançando 40,5% em 2008.

A expansão internacional em 2008 também pode ser medida pelo aumento de gastos com salários (esfera comercial) e aluguéis, indicando que a companhia contratou funcionários e alugou novas localizações no período. Os custos com assessoria jurídica, comercial (pesquisas de mercado, *geomarketing*, *pricing*) e tecnológica (Sistema Aloha) observados na conta “Serviços Contratados”, elevaram-se em 163,6%, boa parte destinados a aprimorar o modelo de negócio do Tacontento, a fim de prepará-lo para sua entrada no ambiente externo.

Em 2009, em função da crise financeira mundial, as receitas do Tacontento recuaram em quase 20%. Apesar do revés, a incorporação do sistema Aloha dentro da estrutura operacional do Tacontento em 2008/09 ajudou a defender os lucros da companhia racionalizando e reduzindo seus gastos operacionais.

#### **2.3.4. Perspectivas futuras**

Conforme visto nas últimas seções, a expansão internacional foi a estratégia de médio e longo prazo adotada pela companhia, visto que seu mercado local apresenta fortes limitações espaciais e econômicas.

Segundo o CEO da companhia, Carlos Córdón:

“Sempre vi os mercados externos como o futuro da companhia. Nossa visão é sermos uma companhia que opera a nível internacional, buscando principalmente a diversificação em outros países, de forma a



não ter ‘todos os ovos em uma mesma cesta’. A crise norte-americana nos mostrou isso da pior maneira, pois o abalo da economia da Guatemala foi profundo em 2009/10, reforçando nossa idéia de não mantermos todos os ovos em uma mesma cesta.”

Ele também faz uma crítica sobre a rentabilidade das unidades estrangeiras em relação às unidades internas:

“A rentabilidade das operações em outros países são ligeiramente superiores às da Guatemala, principalmente devido ao alto custo gerencial dentro do país, e da baixa qualidade da mão-de-obra. Esta diferença tende a se acentuar já que as unidades estrangeiras ainda são jovens (a mais velha tem 3 anos) e ainda verão sua rentabilidade aumentar bastante ao longo dos anos.”

## Capítulo III – ANÁLISE E CONCLUSÕES

Neste último capítulo as informações obtidas serão confrontadas com as duas principais teorias expostas no primeiro capítulo: o “Ciclo de Vida do Produto” de Raymond Vernon e o “Paradigma Eclético da Produção Internacional” de John Dunning, com o propósito de verificar o poder explanatório das mesmas.

### 3.1. O Tacontento e a Teoria do Ciclo de Vida do Produto

De acordo com a teoria de Vernon (1966), o ciclo de vida de um produto pode ser dividido em três fases principais: inovação, amadurecimento e maturidade.

No primeiro estágio ocorre o processo de inovação em si, ou no caso, a idealização do restaurante e da marca Tacontento. O Tacontento se apresenta como um restaurante-conceito caracterizado por: visual atrativo e original com cores fortes; serviço rápido e informal, como autênticas taquerias mexicanas; treinamento e dedicação de seu staff; receitas originais e alimentos frescos; e preços acessíveis.

Este processo de diferenciação do produto e de posicionamento da marca traduz a motivação por lucros extraordinários a serem obtidos através de duas frentes principais: a unidade de negócios de restaurantes (*‘Business to Customer’* – B2C) e a unidade de negócios de franquias (*‘Business to Business’* – B2B).

A criação do conceito ou inovação pura ocorre por meio de indivíduos altamente qualificados (normalmente terceiros): *chefs* para elaboração do menu; *designers* e arquitetos para criação do ambiente e da decoração; advogados (propriedade intelectual, tributaristas) e contadores para os aspectos legais e tributários iniciais.

Estas informações corroboram a argumentação de Vernon (1966), que sustenta a tese de que nesta fase inicial, o coeficiente de utilização de trabalho por unidade de capital será superior aos observados nas fases seguintes do ciclo de vida do produto – amadurecimento e maturidade –, refletindo por sua vez a importância da mão-de-obra especializada nesta etapa, em comparação às necessidades de capital.

À medida que o produto é aceito pelo mercado e sua produção acumulada aumenta, ele atinge o segundo estágio do seu ciclo de vida, caracterizado pelo processo de capitalização e/ou standardização do negócio e da marca.

A aceitação do produto, tanto na unidade de negócio B2B quanto na B2C, mostra que seus atuais processos e sua organização estão aptos a serem cristalizados, tornando-se *know-how* puro da empresa. Esta é inclusive uma das maiores habilidades de um empreendedor: a permanente transformação de habilidades especializadas de trabalho (L) em capital (K).

O perfil do trabalho especializado utilizado também é ajustado às necessidades desta nova fase (amadurecimento do produto). A partir da consolidação do conceito do restaurante e da marca, chefs, designers e arquitetos, importantes peças na fase inicial, não mais são necessários para manutenção e crescimento do negócio.

De maneira análoga, com o processo de capitalização e o crescimento da companhia, torna-se necessário a presença de um corpo de advogados da área comercial, corporativa e trabalhista; administradores para gestão das novas áreas criadas dentro da estrutura organizacional; gestores de pessoas; entre outros. A proporção de trabalho especializado ligado às atividades de inovação cai, assim como seus custos dentro da folha de pagamento, ao passo

que cresce a demanda por habilidades gerenciais neste segundo estágio do ciclo de vida.

A partir de um conceito bem-definido e consolidado, a maneira encontrada para alavancar o crescimento da marca foi franquear o negócio. Assim sendo, são incluídos pelos controladores da empresa no corpo de trabalho especializado gerencial a atuação de consultores externos, que oferecem estudos de mercado, canais para vendas e suporte, e *networking*. O aumento no volume de vendas B2B e B2C amplia a necessidade de integração vertical nas áreas onde os custos de transação evoluem acima dos custos médios do negócio.

Conforme são documentadas e arquivadas as experiências bem-sucedidas no, a empresa ganha a habilidade de transformar dados em informações, que por sua vez significa criação de valor para a companhia.

Quando o produto atinge seu estágio de maturidade, sua organização e processos estão bem estabelecidos e incorporados à empresa através de manuais e rotinas, e sua difusão dentro da empresa reduz bastante a necessidade de se contratar algum tipo de trabalho especializado. Assim a fronteira de possibilidades de produção aumenta expressivamente, pois não há mais tanto rigor na utilização de mão-de-obra especializada, bastando apenas associar trabalho e *know-how* próprio ao capital livre para pavimentar um processo de expansão do negócio.

Esta situação é inversa à fase da inovação: o coeficiente de trabalho por capital é bastante reduzido quando comparado às etapas iniciais de desenvolvimento do produto. Se de um lado não há necessidade de mão-de-obra especializada, do lado do capital há: estrutura operacional e jurídica eficiente; patentes e direitos registrados; integração vertical e horizontal; sistemas de logística; entre outros. A integração vertical tem papel importante na redução de custos dentro

da empresa, e a integração horizontal aumenta o poder de barganha das franquias junto a fornecedores e consumidores.

Pelo lado da unidade de negócios de restaurante (B2C), as vendas tendem a aumentar conforme o produto se torna mais diferenciado e posicionado no mercado, assim como a força da marca Tacontento. Pelo lado da unidade de negócios de franquias (B2B), o aumento de vendas incrementa a massa de *royalties* e o fundo de publicidade pago pelas unidades à matriz. A abertura de novas unidades também implica em venda de *know-how* de um negócio já consolidado e valorizado no mercado para terceiros (taxa de franquia) e o fundo de publicidade que aumenta a força da marca e, conseqüentemente, o valor do *know-how* do negócio (simplificado na taxa de franquia).

Portanto, a partir desta abordagem sobre a natureza do produto, é possível constatar a compatibilidade da teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966) com o estudo de caso do restaurante Tacontento.

Cabe, entretanto, destacar que ao introduzir o elemento da internacionalização de Vernon (1966) na análise do negócio, a teoria em tese não poderia ser validada. A Guatemala não domina nenhuma das habilidades requeridas para o primeiro (inovação) e segundo (amadurecimento) estágios do ciclo de vida do produto, segundo o autor.

É possível se considerar que a análise do autor possa ser complementada com uma investigação sobre o papel do empreendedor no desenvolvimento do negócio, ou através da inclusão dos efeitos da globalização e da tecnologia da informação sobre o ambiente corporativo moderno. Esta, contudo, é uma hipótese que mereceria um maior aprofundamento que foge ao escopo deste trabalho.

### **3.2. A internacionalização da companhia e o Paradigma Eclético de Dunning**

Esta seção combina os dados do processo de internacionalização do Tacontento com os argumentos expostos por Dunning (1980) em sua teoria da produção internacional. Segundo o autor a inclinação de uma empresa para expandir suas operações para além de suas fronteiras se apóia em três razões fundamentais. A empresa terá condições de competir no cenário internacional se:

- (a) usufrui de vantagens advindas através da posse de uma classe de ativos não-ordinários, ou vantagens de posse;
- (b) possui vantagens advindas da utilização de ativos próprios não-ordinários em outros países, também chamadas de vantagens de localização; e
- (c) fizer uso de vantagens providas através da alocação interna destes ativos para uso exclusivo da companhia, ou como o nome já sugere, vantagens de internalização.

#### **3.2.1. Vantagens de posse: ativos diferenciados do Tacontento**

O início da análise sobre as vantagens competitivas do Tacontento investiga a natureza dos principais ativos que deram suporte às suas operações e ao seu processo de internacionalização, pois de acordo com o autor, o grau de diferenciação destes ativos próprios em relação aos ativos da concorrência implicará em uma posição econômica mais favorável para a firma coordenar sua expansão no mercado interno e a entrada em outros territórios. Seguindo a metodologia de Dunning (1980) estes podem ser caracterizados da seguinte forma:

- (a) Ativos disponíveis a todas as firmas do mercado local, tais como a disponibilidade de recursos naturais, tamanho do mercado, oferta de mão-de-obra e tecnologias já ultrapassadas.

Dentro do caso Tacontento, é possível identificar alguns ativos que são compartilhados com seus competidores locais, tais como: mão-de-obra de baixa qualificação (garçons, cozinheiro e serventes), insumos para a produção de alimentos (carnes e vegetais), demanda inelástica pelos produtos oferecidos (fator cultural), entre outros.

A conclusão a que se chega é de que a posse desta classe de ativos ordinários não propicia vantagens competitivas significativas para a firma a ponto de influenciar uma decisão de se internacionalizar. A realidade se mostra condizente na medida em que as 'taquerias' são negócios extremamente tradicionais na América Central. Todavia, apenas uma parcela diminuta deste tipo de varejo alimentar conseguiu transpor seus mercados locais e se consolidar no cenário externo.

- (b) Ativos que a empresa é capaz de criar ou adquirir para uso exclusivo, tais como patentes, marcas, controle sobre mercados de insumos, economias de escala, rede de contatos, e outros.

Esta é uma das principais forças do Tacontento como negócio, pois a rica experiência de seus executivos no ramo de restaurantes e o extenso networking que isto lhes proporcionou, fizeram com que o modelo de taqueria tradicional – altamente difundido na região – recebesse adaptações pontuais, de forma a se diferenciar do mercado e construir suas próprias vantagens competitivas:

- I. Chefes de cozinha idealizaram diversas receitas exclusivas ao Tacontento;
- II. Arquitetos se encarregaram de desenvolver o ambiente interno e externo dos restaurantes;
- III. Assessoria comercial amplificou os canais de venda tanto para consumidores finais quanto para interessados em abrir uma unidade franqueada;
- IV. Designers foram contratados para formatarem a logomarca, cardápios e informativos;
- V. Advogados criaram um modelo de gestão de franchising que fosse flexível e interessante para ambas as partes (franqueador e franqueado);
- VI. Bancos se tornaram parceiros no financiamento de maquinário e materiais para novas franquias, alavancando os investimentos nas unidades de negócio B2B.

Citando apenas estes itens, já é possível concluir que a lista trata de ativos de caráter não-ordinário dentro da estrutura do mercado local da empresa. A magnitude da utilização desta classe de ativos será diretamente proporcional ao grau de diferenciação que a companhia pretende atingir na competição com outras taquerias.

O fato de o Tacontento ter se internacionalizado para quatro países (Nicarágua, Honduras, EUA e Brasil) em menos de uma década de vida, é um forte indício de que a companhia conseguiu alcançar um alto grau de diferenciação em relação aos seus concorrentes, a ponto de se destacar das taquerias tradicionais locais e liderar um processo de expansão internacional, apoiada em grande maioria por ativos desenvolvidos pela própria empresa.



É possível, portanto, assumir a validade do argumento de Dunning (1980) a respeito de que as vantagens de posse (*ownership advantages*) influenciam o processo de internacionalização. O caso do Tacontento mostrou que a detenção de ativos exclusivos foi uma condição *sine qua non* para sua expansão internacional, em se tratando do setor de restaurantes.

### **3.2.2. Vantagens de localização: combinação dos ativos diferenciados da companhia em territórios estrangeiros**

Seguindo com a metodologia de Dunning (1980), uma vez que a empresa consegue ser bem-sucedida no processo de diferenciação de seu produto – suportada por ativos que são de posse exclusiva da companhia – e na absorção do mesmo pelo mercado, ela está apta a iniciar um planejamento estratégico para expandir suas operações para o exterior.

Através de sua posição econômica vantajosa dentro do mercado local, o Tacontento foi capaz de despender recursos destinados a planejar e estudar sua entrada no mercado internacional sem que isto prejudicasse seu resultado financeiro no mercado interno, em concordância com as opiniões do autor.

A partir dos estudos obtidos sobre o cenário internacional, a empresa optou por iniciar sua expansão externa ao país vizinho, a Nicarágua. De acordo com Dunning (1980), a vantagem da operação no país vizinho residirá na capacidade da empresa em coordenar a interação entre seus ativos exclusivos internos com os fatores de produção ordinários do país estrangeiro.

O autor menciona que é a partir do cálculo sobre a possibilidade de sucesso na alocação dos ativos internos da firma, em conjunto com os fatores de produção existentes no país estrangeiro, que emergirá a decisão sobre exportar seus produtos ou investir diretamente em uma unidade estrangeira.

Este ponto merece um comentário especial: como os produtos do Tacontento (como unidade de negócio de restaurante) não são passíveis de serem exportados, a única opção disponível à firma é a abertura de uma unidade estrangeira, através de investimento direto.

Entretanto é possível argumentar que o Tacontento como unidade de negócio de franquia, ou simplesmente o conceito puro do *franchising*, está apto a ser exportado. De fato está, pois uma vez que o conceito está formatado teoricamente é possível replicá-lo em outros territórios. Acontece que, por experiência própria de seus executivos, as primeiras unidades abertas em um novo território sempre terão, em sua estrutura societária e de capital, a Tacontento S/A como sócia majoritária.

Segundo o CEO da companhia, Carlos Cordón, a decisão de abrir franquias corporativas – ou seja, subsidiárias pertencentes à holding Tacontento S/A – se deve a dois principais fatores: (i) a possível necessidade de se adaptar o conceito do negócio ao ambiente não-familiar em que a companhia entrou, como por exemplo na substituição de insumos não disponíveis no território, existência de legislações tributária e comercial incompatíveis com o modelo de gestão do franchising, paladar e cultura distintas, entre outros; e (ii) o fato de a rentabilidade de se operar em um país estrangeiro, mesmo incorrendo a custos de transação altíssimos, ser bastante superior a de se exportar ou licenciar o modelo de negócio a empreendedores não-locais, pelo menos no início das operações.

A partir destes argumentos, a opção do Tacontento foi a de se internacionalizar através de IED (investimento estrangeiro direto) com participação acionária majoritária da *holding* em franquias corporativas (subsidiárias da Tacontento S/A).

Desta forma, a detenção de ativos exclusivos utilizados em um país estrangeiro garante à firma as vantagens de localização (*location advantages*), visto que o investimento direto estrangeiro consegue estabelecer um canal para o uso de tais ativos aliado aos recursos do outro país.

No caso do Tacontento este tipo de vantagem também é válida, todavia menos significativa do que as vantagens de posse (*ownership advantages*). Isto se deve a dois fatores principais:

- (i) Ao fato de não haver possibilidade da companhia exportar seu *core business*, visto que seus produtos são perecíveis (B2C), e que é muito arriscado iniciar as operações em outro país sem controlar majoritariamente a operação das primeiras unidades (B2B); e
- (ii) Pelos ativos internos exclusivos à firma serem as principais propriedades do negócio, bastando associar estes à mão-de-obra local e capital.

Portanto, as vantagens de localização, apesar de importantes, não são tão significativas dentro da decisão do Tacontento de se internacionalizar. Para o este tipo de negócio, segundo a experiência dos executivos, o fator que habilita a entrada em outros países é o mínimo de aceitação cultural pela culinária mexicana, cujos produtos são oferecidos pelo restaurante.

### **3.2.3. Vantagens de internalização: o uso dos ativos diferenciados pelo Tacontento em territórios estrangeiros**

Por último, a análise sobre as vantagens de internalização (*internalization advantages*), que ocorrem quando a companhia faz uso de seus ativos em outros territórios, em oposição a vendê-los ou licenciá-los às firmas locais.

Esta análise exige a separação das duas unidades de negócio existentes no Tacontento: (a) a unidade de negócios de restaurante (B2C); e (b) a unidade de negócios de franquias (B2B).

#### **3.2.3.1. A unidade de negócios de restaurante (B2C)**

Tratando da operação de restaurantes, o Tacontento faz uso total de seus ativos exclusivos. Como dito anteriormente, a quase-totalidade das vantagens competitivas do restaurante está apoiada no uso de seus ativos internos, estes por sua vez baseados em direitos de propriedades.

Na teoria, se os custos de transação envolvidos no controle e operação de mercados forem muito altos, as firmas poderiam ser induzidas a vender ou licenciar seus ativos (*know-how*) para empreendedores locais.

Entretanto, apesar do alto custo de ser operar um restaurante Tacontento, a rentabilidade propiciada pela singularidade destes seus principais ativos exclusivos (receitas próprias, ambiente interno e externo, e eficiência operacional) compensa o investimento em outros territórios.

Além do mais, pelo fato de o Tacontento ser o único proprietário de seus ativos estratégicos, vender ou licenciá-lo mesmo que apenas uma vez, implica em colocar em risco toda a posição vantajosa de uma cadeia de restaurantes espalhada por diversos países.

Conclui-se assim, que a única alternativa para a unidade de negócios de restaurantes B2C é internalizar seus ativos exclusivos, pois externalizá-los e correr o risco de perder o monopólio sobre os mesmos, implicaria na perda de sua posição econômica vantajosa sobre seus mercados atuantes.

### **3.2.3.2. A unidade de negócios de franquias (B2B)**

A operação da unidade de negócios de franquias (B2B) do Tacontento apresenta aspectos um pouco distintos acerca da decisão por internalizar ou não seus ativos, visto que é um modelo de negócios com algumas peculiaridades.

Apesar de o restaurante internalizar todos os seus ativos exclusivos, e formatá-los dentro de uma unidade de negócio, uma vez que esta já se encontra com seu modelo finalizado (comercializável) e adaptado ao novo território, a estratégia da companhia migra do investimento direto para o licenciamento.

A lógica é simples. Conforme ressaltado anteriormente, os riscos de entrada do Tacontento em um novo país são menores quando as primeiras unidades são subsidiárias e controladas pela *holding* Tacontento S/A, visto que esta dispõe de know-how e conhecimento técnico suficiente para realizar modificações no modelo de operação e gestão do negócio, a fim de adaptá-los às demandas locais. A estratégia inicial da unidade de negócios B2B também é, portanto, de internalizar o uso dos ativos exclusivos.

Entretanto, conforme os produtos da companhia são aceitos pelo mercado, e por consequência a demanda pelos mesmos cresce, a situação inicial se inverte: o custo de se operar um mercado inteiro através de unidades controladas pela Tacontento S/A supera em muito a rentabilidade do negócio, dado que o volume de capital exigido para abrir novas unidades próprias e suprir as necessidades do mercado é altíssimo, enquanto que a disponibilidade de capital é limitada, ou cara demais.

Dado isto, buscando uma maior rentabilidade dentro do mercado externo, a empresa opta por franquear (um caso particular de licenciamento) suas unidades de negócio de restaurante, após estas estarem formatadas e adaptadas para atender à demanda do país estrangeiro.

A estratégia da companhia, portanto, é mista. Em sua fase inicial, a empresa opta por realizar investimentos diretos em unidades próprias, sendo que após o período de formatação e adaptação do negócio ao novo território, a empresa opta por franquear (licenciar) os restaurantes a empreendedores locais.

### **3.3. Considerações finais**

A partir das questões discutidas até então, algumas considerações finais serão mencionadas a fim de concluir os objetivos desta análise: descrever o processo de internacionalização das firmas sob a ótica de dois importantes teóricos do campo da economia internacional: Raymond Vernon e John H. Dunning.

Os aspectos da teoria relacionados ao ciclo de vida do produto foram efetivamente identificados dentro do desenvolvimento do Tacontento como negócio. Desde a fase de inovação até o produto estandardizado, o Tacontento guarda profundas semelhanças com a dinâmica do produto exposta por Vernon.

Todavia, quando o elemento da internacionalização é inserido, a teoria cai em contradição, pois afirma que as inovações ocorrem majoritariamente em países desenvolvidos, com renda média e salários altos, e capital em abundância. A Guatemala não apresenta nenhum destes aspectos econômicos vantajosos, e isto não se mostrou um obstáculo para o desenvolvimento, operacionalização e internacionalização do Tacontento.

É importante ressaltar que a análise de Vernon (1966) compreende a indústria de eletrônicos norte-americana durante a década de 60, ainda que seu conteúdo seja amplamente reconhecido como objeto de considerações atuais, a exemplo de Gillies (2005). Entretanto, para a presente análise, a tese de Vernon é relativamente incompleta, pois ainda não prevê os efeitos de um mundo globalizado e interconectado, que favorece inclusive a reprodução do sistema de franchising.

De uma perspectiva distinta, a teoria de Dunning (1980) além de abordar a natureza dos investimentos diretos, tal como faz Vernon, também inclui em sua análise alguns fatores culturais de caráter não-econômico, o que lhe confere uma sensibilidade maior em comparação a seus colegas estudados.

Foi possível concluir que, dentre os três principais pilares sob os quais o Tacontento apóia sua decisão sobre investir diretamente no exterior, o que lhe confere maior poder econômico de entrada em ambientes não-familiares é a posse (*ownership advantages*) de ativos internos exclusivos. Isto lhe garante não somente uma situação concorrencial mais vantajosa, como lhe permite suportar economicamente os custos incorridos no processo de entrada em outro território, a exemplo da Nicarágua (2008), Honduras (2009), EUA (2010) e Brasil (2011).

As vantagens de localização (*location advantages*) não são tão relevantes, pois conforme exposto nas seções anteriores, os principais ativos do Tacontento são de uso próprio e exclusivo, cabendo apenas associá-los à mão-de-obra local e ao capital (local ou estrangeiro).

Por último, as vantagens de internalização (*internalization advantages*) se mostraram bastante peculiares dentro do estudo de caso do Tacontento. Tratando da unidade de negócios de restaurante (B2C), os ativos exclusivos da

companhia são totalmente internalizados, visto que a externalização dos mesmos colocaria em risco a posição econômica vantajosa do negócio.

Entretanto, trazendo à luz a unidade de negócios de franquias (B2B), a estratégia é mista. Em um primeiro momento, dado que o Tacontento detém todo o know-how técnico para a operação de seus restaurantes, a empresa opta por realizar investimentos diretos no exterior. A justificativa dada pelos executivos é de que quando a Tacontento S/A controla as primeiras unidades em outro país, os riscos de adaptação se reduzem, pois a empresa tem conhecimento suficiente sobre o negócio para redesenhar o modelo de operação e gestão, sem que a imagem do Tacontento se descaracterize ou seja afetada.

O sucesso do conceito e o crescimento da demanda podem tornar o mercado grande demais para ser operado exclusivamente pela holding. Durante o início das operações, o custo de se operar sozinha um mercado ainda pequeno, consegue ser menor do que a rentabilidade do negócio, garantindo retorno. Mas com ascensão da demanda, torna-se caro demais operar o mercado inteiro, visto que os recursos humanos e de capital são escassos, ou caros.

Desta forma, a estratégia muda para que a rentabilidade da operação no país estrangeiro seja maximizada. No caso do Tacontento, após o sucesso das primeiras unidades, a empresa opta por franquear (caso particular de licenciamento) seus restaurantes, assim garantindo a expansão de forma sustentável de forma a suprir a demanda do mercado em questão.

Por fim, o Tacontento como estudo de caso permitiu que se contemplassem teorias econômicas relevantes no campo dos investimentos diretos internacionais. Contudo, mostrou, diante dos desafios da economia moderna e globalizada, as limitações de algumas das teses clássicas acerca do fenômeno da internacionalização por meio de investimentos diretos.



## Referências Bibliográficas

ABF. *Associação Brasileira de Franchising: Evolução Geral dos segmentos 2001-2010*,

<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>, 2010. Acesso em 21/03/2011.

ABF. *Associação Brasileira de Franchising: Evolução Detalhada por segmento 2001-2010*,

<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em 21/03/2011.

DUNNING, J. H. *Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests*. Journal of International Business Studies 11(1): 9-31, 1980.

ENSING, P.C. *An examination of foreign direct investment theories and the multinational firm: a business/economics perspective*. In: *The location of foreign direct investment: geographic and business approaches*, Green, M.B, and McNaughton, R.B. (eds). England, Averbury Ashgate Publishing, pp. 15-27. 1995.

FED. *Federal Reserve Bank of St. Louis: ECONOMIC DATA, Economic Research*. <http://research.stlouisfed.org/fred2/categories/18>. Acessado em 16/03/2011

HARRINGTON, J.W.; Warf, B. *Industrial location: principles, practice, and policy*. London: Routledge, 1995.

HIRSCH, S. *Capital or Technology? Confronting the New-factor Proportions and Neo-technology Accounts of International Trade*, Weltwirtschaftliches Archiv 114 Heft. 2, 1974.

HIRSCH, S. *An International Trade and Investment Theory of the Firm*. Oxford Economics Papers, July 1976

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Censo brasileiro 2010*, [http://www.ibge.gov.br/censo2010/primeiros\\_dados\\_divulgados/index.php](http://www.ibge.gov.br/censo2010/primeiros_dados_divulgados/index.php).

Acesso em 16/03/2011

IETTO-GILLIES, Grazia. *Transnational Corporations And International Production: Concepts, Theories And Effects*. London: E. Elgar, 2005.

IPEA. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: IPEADATA*, <http://www.ipeadata.gov.br/>. Acesso em 16/03/2011

KUZNETS, Simon. *Shares of Upper Income Groups in Income and Savings*. New York: National Bureau of Economic Research, 1953.

MARICATO, Percival. *Franquias: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares*. Editora SENAC, São Paulo, 2006.

MAURO, Paulo César. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. Editora Nobel, São Paulo, 1994.

POSNER, M. V. *International trade and technical change*. Oxford Economic Papers, v. 13, p. 323-341, 1961.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Franchise Business Economic Outlook 2010*,

[http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise\\_Industry/Resources/Education\\_Foundation/2010%20Franchise%20Business%20Outlook%20Report\\_Final%202009.12.21.pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/2010%20Franchise%20Business%20Outlook%20Report_Final%202009.12.21.pdf), 2010. Acesso em 14/03/2011.

RUGMAN, Alan M. *Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature*. In: Review of World Economics, Volume 116, Number 2, 1980, 365-379.

VERNON, Raymond. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. in: *Quarterly Journal of Economics*. Cambridge. 1966, p. 191.

US Census Bureau. *Censo norte-americano 2010*, <http://2010.census.gov/2010census/data/apportionment-data.php>. Acesso em

16/03/2011

## ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Entrevistador: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

#### 1. Informações sobre o Respondente

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: \_\_\_\_\_ anos.

Formação acadêmica:

Graduação: (curso e instituição) \_\_\_\_\_

Pós-Graduação: (curso e instituição) \_\_\_\_\_

Experiência profissional anterior: \_\_\_\_\_

---

---

---

Alguma etapa de sua formação acadêmica foi adquirida no exterior?

( ) Não

( ) Sim. Qual? (tipo, duração, país) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número médio de viagens ao exterior por ano (a trabalho e a lazer): \_\_\_\_\_

## 2. Informações sobre a Empresa

Ano de fundação: \_\_\_\_\_

Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Principais serviços comercializados por sua empresa:

Serviços (por ordem de importância no faturamento)	No Brasil	No Exterior
1.		
2.		
3.		
4.		

Número de funcionários na Guatemala

TOTAL \_\_\_\_\_

Número de funcionários no exterior, incluindo aqueles que, mesmo estando na Guatemala dedicam-se às atividades de exportação:

TOTAL \_\_\_\_\_

Faturamento total anual: R\$ \_\_\_\_\_

Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior, como % do faturamento total: \_\_\_\_\_%

### 3. Informações sobre as Operações no Exterior

Qual foi o primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços: \_\_\_\_\_

Em que ano em essa primeira venda ou operação aconteceu: \_\_\_\_\_

Qual foi o principal motivo que, no seu entender, levou a empresa a iniciar suas vendas ou operações no exterior, especificamente neste primeiro país?

- ( ) solicitação de um cliente no Brasil que estava operando nesse país;
- ( ) oportunidade no mercado externo através de pesquisa de mercado;
- ( ) incentivos governamentais para estender as operações para esse país;
- ( ) pedido de um cliente localizado nesse país;
- ( ) Porque executivos da empresa já conheciam esse país:
  - a. por ter relações familiares e visitá-lo com frequência ( )
  - b. por ter estudado (graduação ou pós-graduação) nesse país ( )
  - c. por ter trabalhado anteriormente nesse país ( )
  - d. por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente ( )

( ) Por outro motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Vantagens Localizacionais

Antes de se decidir por esse país específico, a sua empresa examinou outras opções em outros países?

( ) Sim

( ) Não

Caso tenha examinado, que países foram esses?

---

---

---

Caso tenha examinado, qual (is) o(s) fator(es) que foram comparados entre as diferentes opções?

( ) Custo da mão de obra

( ) Custo do capital

( ) Existência de incentivos do governo local

( ) Tamanho do mercado potencial para o serviço

( ) Outro(s) fator(es): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Quais as características em comum possuíam tais países que os caracterizassem como bons destinos para os investimentos da sua empresa?

---

---

---

## Vantagens de Internalização

Por que sua empresa decidiu-se por investir no exterior, ao invés de apenas exportar o seu serviço/produto?

( ) Experiência mal – sucedida com parceiros locais

( ) A possibilidade de ter de dividir ativos com empresas locais desconhecidas em função do seu alto grau de especificidade

( ) Intenção de ganhar experiência em um novo mercado com o objetivo de controlar e expandir as atividades da empresa no exterior de maneira independente.

( ) Outros motivos:

---

---

---

---

Sua empresa já exportava para esse país antes de realizar investimento no mesmo?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, após a realização desse investimento, em sua percepção, a performance da empresa nesse país melhorou?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, em que aspecto houve melhoria de performance? (aumento das vendas, aumento da rentabilidade de cada venda, maior satisfação do consumidor, entendimento melhor sobre a cultura local etc.) \_\_\_\_\_

---

---

---

Essa melhoria de performance poderia ser alcançada através de uma parceria local?

Por que?

---

---

---

---

### **Vantagens de Propriedade**

Após esse investimento no exterior, você percebeu que a sua empresa ganhou competitividade frente aos seus principais concorrentes (nacionais e/ou internacionais)?

( ) Sim

( ) Não

Caso positivo, que vantagens foram essas? \_\_\_\_\_

---

---

---

Essas vantagens competitivas foram antecipadas pela empresa quando a mesma decidiu investir no exterior?

( ) Sim

( ) Nem todas

( ) Não

Caso não tenham sido antecipadas todas as vantagens, quais foram aquelas que, em sua percepção, foram adicionadas?

---

---

---

---

A decisão por investir no exterior foi influenciada pela necessidade de proteger algum segredo da empresa (processo de produção, know-how administrativo, formulação do software etc.)

( ) Sim



( ) Não

Caso positivo, qual?

---

---

---

---

#### 4. Alianças e Parcerias

A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional?

( ) sim ( ) não

Caso positivo:

Essa(s) empresa(s) parceira(s) era(m) brasileira(s) ou estrangeira(s)?

---

---

A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior?

---

---

Que tipo(s) de benefício(s) essa parceria trouxe para a sua empresa?

( ) adicionou tecnologia ao meu produto/serviço

( ) trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado

( ) trouxe clientes potenciais para o meu produto/serviço

( ) permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele

mercado: \_\_\_\_\_

( ) outra contribuição: \_\_\_\_\_

---

---

Com que tipo(s) de benefício(s) a sua empresa contribuiu para essa parceria?

( ) adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro

( ) permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes

( ) permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por um preço menor

( ) outra contribuição: \_\_\_\_\_

---

---

Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo?

( ) Não

( ) Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco etc.)

( ) Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente etc.)

( ) Sim, executivos desse parceiro haviam sido colegas de trabalho de executivos de nossa empresa anteriormente

Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado(s) no exterior ou também para o mercado doméstico? \_\_\_\_\_

---

A parceria foi estabelecida através de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal? \_\_\_\_\_

---

---

Com o passar do tempo, essa parceria foi ampliada? De que maneira? \_\_\_\_\_

---

---

Essa primeira parceria continua existindo, ou ela se esgotou? Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

Após essa primeira parceria, a sua empresa buscou estabelecer relações com outros parceiros no exterior?

( ) sim, no mesmo país

( ) sim, em outro país

( ) não

Caso positivo, de que maneira se deu essa busca? (através de participações em feiras ou congressos internacionais, através de indicações recebidas de clientes da empresa no Brasil ou no exterior, através de recomendações de parceiros já estabelecidos, através de instituições do governo brasileiro etc.)

---

---

## **5. Informações de ordem geral**

Como vê a importância dos mercados externos para a empresa? Sua percepção quanto a esta importância mudou no decorrer do tempo, desde o início da atuação internacional até agora?

---

---

---

---

É perceptível uma mudança no perfil de investimento direto internacional desde o primeiro momento até hoje?

( ) Sim

( ) Não

---

---

---

---

Se a resposta anterior foi “Sim”, quais os motivos identificados como causadores de tais mudanças?

---

---

---

---

À época, a empresa já previa tais mudanças no seu perfil de internacionalização para o perfil atual? A empresa encontrava-se preparada para possíveis mudanças em tal perfil? Foi uma estratégia da própria empresa?

---

---

---

---

Em sua percepção, a rentabilidade que a empresa obtém no exterior:

( ) é superior àquela obtida no Brasil

( ) é inferior àquela obtida no Brasil

Porque \_\_\_\_\_

---

---

Em sua percepção, quais as vantagens que seu produto/serviço oferece aos clientes, em relação aos seus concorrentes diretos? (preço, desempenho etc.)

---

---

---

E quais seriam as desvantagens? \_\_\_\_\_

---

---

---

A empresa possui planos para crescer no exterior?

( ) sim

( ) não

Caso positivo, quais seriam as principais diretrizes que orientariam esse crescimento? (aprofundamento da presença no(s) país(es) em que já tem presença atualmente, expansão para outros países que oferecerem oportunidade, ou que tenham afinidade política e/ou cultural, ou que sejam próximos geograficamente, ou que apresentem bom potencial de mercado para os serviços da empresa etc.)

---

---

---

---

---

---

---